

УДК 65.656

***ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА НА ГОРОДСКОМ
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ***

Жариков М.А.

магистрант,

Петербургский государственный университет путей сообщения императора

Александра I

Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

В статье уделяется внимание применению проектного подхода на городском железнодорожном транспорте. Автором проведен анализ факторов применения проектного подхода на городском железнодорожном транспорте. Рассмотрены вопросы степени внедрения в практику управления проектами, каким образом следует обеспечивать предприятие персоналом, обладающим необходимыми компетенциями в области проектного менеджмента, какими компетенциями должны обладать успешные менеджеры и специалисты проектов.

Ключевые слова: проектный подход, управление, проектный менеджмент.

APPLICATION OF DESIGN APPROACH ON CITY RAILWAY TRANSPORT

Zharikov M.A.

master's degree student

Petersburg state transport University of Emperor Alexander I

Saint Petersburg, Russia

Abstract

In article attention is paid to application of design approach on city railway transport. The author has carried out the analysis of factors of application of design approach on city railway transport. Questions of extent of introduction in practice of project management how it is necessary to provide the enterprise with the personnel having necessary competences in design management what competences successful managers and experts of projects have to have are considered.

Keywords: design approach, management, design management.

Актуальность темы. Эффективность проектного подхода к управлению разработкой и внедрением новых продуктов, услуг, технологий и иных объектов осознали многие российские предприятия и организации различных отраслей и сфер деятельности [1, с. 208].

Предприятия городского железнодорожного транспорта также активно обращаются к проектному менеджменту, что обусловлено объективными процессами происходящих в этой отрасли процессов реформирования и инновационных преобразований посредством реализации различного рода проектов. Понимание продуктивности использования основ проектного управления привело к тому, что подготовка специалистов по управлению проектами стала одной из стратегических задач развития данного сектора экономики России.

Так, целью стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года является формирование условий для транспортного обеспечения социально-экономического роста в России возрастания мобильности населения и оптимизации товародвижения, укрепления экономического суверенитета, национальной безопасности и обороноспособности страны, снижения совокупных транспортных издержек экономики, повышения конкурентоспособности национальной экономики и

обеспечения лидерских позиций России в мире на основе опережающего и инновационного развития железнодорожного транспорта, гармонично увязанного с развитием других отраслей экономики, видов транспорта и регионов страны.

Целью статьи является анализ факторов применения проектного подхода на городском железнодорожном транспорте.

Городской железнодорожный транспорт в г.Москве, г.Санкт-Петербурге должен стать одним из лидеров в области внедрения инновационной техники и технологий, обеспечить кластерное развитие транспортного машиностроения и других взаимосвязанных отраслей экономики. Городские железные дороги призваны стать привлекательной сферой вложения частных инвестиций, в том числе в строительство городских железнодорожных линий, развитие перевозочной, экспедиторско-логистической деятельности, оперирование подвижным составом и развитие сервисного обслуживания.

Все обозначенные стратегические ориентиры планируется достичь с помощью многоэтапных процессов модернизации предприятий железнодорожной сферы. Модернизация и расширение сети городских железных дорог происходит в виде проектов, инициаторами, разработчиками и исполнителями которых должен стать специально обученный персонал, а именно руководители и специалисты, заинтересованные в обеспечении эффективной и устойчивой работы предприятий городского железнодорожного транспорта.

Осознание того факта, что проектный менеджмент прочно занял ведущее место в управлении крупными компаниями, ведет к тому, что на предприятиях городской железной дороги при подготовке специалистов, формировании кадрового резерва, при целевом обучении специалистов в высших учебных заведениях упор делается на проектно-ориентированные программы подготовки [4, с. 210]. К примеру, ГУП "Петербургский метрополитен" испытывает острую потребность в выработке и внедрении инновационных идей и технологий. Освоение проектного менеджмента позволит помочь корпорации

в наиболее оптимальные сроки и с оптимальными затратами достигать поставленные цели и задачи - обновление организации посредством различных проектов. В компании ГУП "Петербургский метрополитен" сформировалась потребность в специалистах, мотивированных и обученных к разработке и внедрению проектов.

Особое внимание в рамках реализации стратегии уделяется обучению проектному управлению молодого кадрового состава. В настоящее время на городских железных дорогах трудятся почти 285 тыс. молодых работников и специалистов до 30 лет, что составляет 21% от численности всего персонала. Из общего количества молодых работников 20% занимают должности руководителей и специалистов, почти 20 % - инженерные должности и 17 % - технические должности. Доля молодежи на должностях руководителей среднего звена и мастеров составляет 14 % и 18% соответственно. Поэтому важными задачами стало использование различных методов и форм подготовки молодежи, владеющей инструментами проектного управления.

Опыт проектной деятельности свидетельствует о решающей роли профессионализма менеджеров проектов и специалистов, реализующих проект. Понимание значимости профессионализма, вместе с тем, сопровождается множеством нерешенных и крайне актуальных вопросов. В частности, предприятия и организации находятся в поиске ответов на актуальные вопросы трех групп: во-первых, в какой степени внедрять в практику управление проектами, должно ли оно быть только в виде отдельных технологий и методик, используемых локально в отдельно взятых направлениях деятельности или необходимо использовать единую для всего предприятия концепцию проектно-ориентированного управления; во-вторых, каким образом следует обеспечивать предприятие персоналом, обладающим необходимыми компетенциями в области проектного менеджмента, какие формы обучения, переподготовки и повышения квалификации наиболее предпочтительны; в-третьих, какими компетенциями должны обладать успешные менеджеры и специалисты проектов, существует ли стандартный набор ключевых

компетенций или он уникален для каждой компании и каждого проекта, достаточно ли опыта и высокой квалификации персонала для эффективности в проекте или нужны особого рода компетенции, которые характерны именно для проектной деятельности [2, с. 968].

Представим авторское видение ответов на поставленные вопросы, базирующееся на анализе зарубежного и российского опыта, обращении к профессиональным стандартам по управлению проектами, а также на классических основах компетентного подхода к управлению персоналом компаний. Проиллюстрируем ответы результатами исследования использования проектного управления на предприятиях разных отраслей, в том числе и предприятиях транспортной отрасли, включая ГУП "Петербургский метрополитен".

Профессиональный проектный подход в последние годы расширяет сферу своего применения. Нарастание интереса к проектно-ориентированному управлению связано с заложенными в этом подходе преимуществами, а именно возможностью в установленные сроки и при наличии ограничений по ресурсам реализовать цель по разработке и производству новых технологий, услуг или товаров, соблюдая при этом требования к их качеству [5 с. 257] .

То есть, общей тенденцией, характерной как для зарубежных, так и для российских корпораций, является нарастание интереса к профессиональному проектному управлению. Вместе с тем, управление сложными и комплексными проектами в России пока находится на недостаточно высоком уровне. Обоснуем этот вывод данными исследований по предприятиям России и г. Санкт-Петербурга, в частности ГУП "Петербургский метрополитен".

Проведено исследование в период 2017 гг. В исследовании с помощью метода анкетного опроса приняли участие работники предприятия ГУП "Петербургский метрополитен", применяющего методологию разработки и реализации проектов (углубленный экспертный опрос). То есть, в выборочную совокупность вошло предприятие ГУП "Петербургский метрополитен".

Исследование продемонстрировало высокий уровень проявления внимания на предприятии к проектной деятельности. В частности, 69 % принявших в исследовании работников ГУП "Петербургский метрополитен" (первый этап исследования) используют проектную форму деятельности и управление проектами. ГУП "Петербургский метрополитен" заявляет об использовании в своей практике управления проектами. Причинами, побуждающими обратиться к проектному управлению, чаще всего называются осознание необходимости в новых наиболее эффективных формах деятельности, естественное развитие предприятия и переход его на высокую стадию, на которой формируется потребность в проектном управлении.

По мнению самих представителей ГУП "Петербургский метрополитен", деятельность по управлению проектами находится на недостаточно высоком уровне (табл. 1). Примерно половина работников ГУП "Петербургский метрополитен" осознают, что управление проектами реализуется не всегда эффективно и системно. Каждый третий работник ГУП "Петербургский метрополитен" признает, что управление проектной деятельностью стихийное и ситуативное.

В рамках сотрудничества с компанией «Информационные технологии и консалтинг» на ГУП «Петербургский метрополитен» была внедрена система SAP-ERP, которая теперь используется как основная система управления. Внедрение SAP-ERP обеспечивает интенсивное развитие Метрополитена за счет эффективного управления предприятием с помощью информационной системы. Среди преимуществ использования можно выделить:

- объединение всех подразделений компании в единое информационное пространство;
- уменьшение количества используемых систем и интерфейсов;
- оптимизация основных бизнес-процессов;
- централизованное управление бизнес-процессами;
- обеспечение прозрачности, достоверности и оперативности информации;

– повышение корпоративной культуры и квалификации сотрудников метрополитена.

Таблица 1 — Распределение ответов на вопрос: «В какой степени используется управление проектами на предприятии?» (в % от числа опрошенных)

Качественный уровень управления проектами	Процент использования на ГУП "Петербургский метрополитен"
Реализуются проекты, но специального управления ими нет или оно осуществляется стихийно, ситуативно	34
Управление проектами осуществляется, но оно не всегда эффективно и системно	53
Управление проектами осуществляется комплексно, системно, эффективно	13

Выделяя общие российские тенденции, следует отметить, что управление проектами начинает широко использоваться. Однако, такая форма комплексного и системного управления, как управление портфелем проектов, используется крайне мало [3 с. 209]. Для большинства российских организаций управление портфелем проектов является новшеством. Более 70 % организаций практикует управление портфелем проектов менее двух лет. О том, что российские компании только начинают постепенно осваивать современную методологию портфельного управления, свидетельствуют и результаты исследований Высшей школы управления проектами (в составе Высшей школы экономики, 2016 г.) по теме «Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях». Так заместитель директора Высшей школы управления проектами О. Н. Ильина отмечает: менеджеры примерно 40 % предприятий не связывают стратегию управления компанией и управление портфелем проектов. Для них эти два процесса обособлены.

Если обратиться к оценке уровня зрелости, то более 80 % компаний находятся на нижних уровнях зрелости (нижний уровень – наименее зрелый,

верхний уровень – наиболее зрелый) по управлению портфелем проектов, ни одной российской компании - на уровнях 4 или 5, которые считаются высшими (табл. 2).

Таблица 2 — Уровни зрелости компаний в России по критерию «Управление портфелями проектов»

Уровень зрелости	Количество компаний	Примечание
Четвертый уровень	5,4%	Филиалы западных компаний
Третий уровень	12,9%	
Второй уровень	19,3%	Всего нижние уровни: 81,7%
Первый уровень	34,4%	
Нулевой уровень	28%	

Компания ГУП "Петербургский метрополитен" в силу своей масштабности и объема выполняемых проектов должна развивать именно управление портфелем проектов. По экспертным оценкам ГУП "Петербургский метрополитен" занимает второй уровень зрелости (самый зрелый – первый). Поэтому задачу развития портфельного управления в ГУП "Петербургский метрополитен" можно считать стратегически значимой.

Одной из проблем, выявленных в ходе исследования, выступает, по признанию самих представителей предприятий и организаций, недостаточная готовность персонала к проектной деятельности. Лишь 10% (выборочная совокупность - 123 предприятия) предприятий считает, что персонал полностью готов работать в проектах, третья часть предприятий заявила о неготовности персонала к проектной деятельности. Предприятия транспортной отрасли также признали потребность в дополнительном обучении персонала основам проектного менеджмента.

Можно увидеть выраженность осознания предприятиями важности профильной подготовки специалистов по управлению проектами. Так, ГУП "Петербургский метрополитен" ощущает потребность в высококвалифицированных специалистах по управлению проектами. Предпочтительные формы подготовки и развития персонала в области

проектного управления представлены в (табл. 3). Как видно, в группу предпочитаемых форм вошли многие, начиная от вузовской подготовки, и заканчивая, получением практического опыта проектной деятельности. Но реально предприятия применяют на данный момент такие формы подготовки, как: разовые семинары, тренинги, мастер-классы (58 %); собственный проектный опыт (100 %); краткосрочное повышение квалификации (16 %), консультации со специалистами (19 %). Предприятия транспортной отрасли проявили интерес ко всем формам подготовки специалистов, кроме стажировок на другие предприятия, что можно объяснить уникальностью и сложностью тиражирования опыта таких предприятий.

Таблица 3 — Распределение ответов на вопрос: «Какие формы подготовки и развития специалистов по управлению проектами Вы предпочитаете и считаете эффективными?» (в % от числа опрошенных)

Предпочтительные формы подготовки и развития специалистов по управлению проектами	Количество предприятий	
	всех отраслей	транспортной отрасли
Углубленная подготовка в вузе с получением диплома (очная форма бакалавриата, магистратуры)	61	13
Ускоренные формы подготовки в вузе с получением диплома (сокращенные программы)	46	11
Краткосрочное повышение квалификации с выдачей сертификата	42	13
Разовые учебные мероприятия (семинары, тренинги, вебинары, мастер-классы и т.п.)	50	8
Стажировки на другие предприятия, использующие проектное управление	53	0
Индивидуальные консультации со специалистами по управлению проектами	19	13
Собственный проектный опыт специалиста	57	13

Таким образом, на современном этапе актуальна задача развития различных форм подготовки специалистов по управлению проектами [5 с. 263]. Предпосылки для такого развития были сформированы за последние два десятилетия. Так, экскурс в историю развития проектного управления в России показывает, что имеются хорошие достижения в области профессионального развития менеджеров проектов. С начала 21 века в сфере образования происходит интенсификация высшего и послевузовского образования по управлению проектами и программами, осуществляется построение баз знаний в проектно-ориентированных организациях, уделяется серьезное внимание сертификации специалистов.

В настоящее время многие российские высшие учебные заведения приступили к подготовке специалистов по управлению проектами. При этом подготовка осуществляется на основе компетентного подхода, предполагающего формирование у студента или слушателя совокупности различных профессиональных компетенций. В этой связи возникают актуальные вопросы о том, какие компетенции требуется развивать в первую очередь.

Для оценки компетентного образа менеджера проектов в ходе выше упомянутого исследования экспертам был задан вопрос о значимости различных компетенций. Компетенции с некоторыми их обобщениями взяты из национальных требований к компетентности специалистов по управлению проектами, выработанных Российской Ассоциацией Управления проектами «СОВНЕТ» на основе стандартов Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA. Набор этих компетенций на данный момент считается актуальным для решения задач оценки, сертификации, обучения специалистов.

Как видно из (табл. 4), предприятия осознают значимость как компетенций по объектам, субъектам, процессам и среде проектного управления (т.е. непосредственно связанных с выполнением функций управления проектом), так и поведенческих, выступающих условием успешной реализации первой группы компетенций. Судя по проставленным оценкам,

предприятия видят менеджера проекта как специалиста, способного эффективно руководить и проявлять лидерство, вовлеченного и мотивированного на проектную деятельность, надежного, ориентированного на результат, способного работать в команде и согласовывать интересы, решать проблемы. Именно такие качества требуются сегодня от участников тех проектов, которые реализуются в рамках реформирования ГУП "Петербургский метрополитен". Изложенные данные можно использовать для построения модели компетенций менеджера проектов и использовать эту модель в образовательных программах подготовки специалистов по управлению проектами.

Таблица 4 — Распределение ответов на вопрос: «Какими компетенциями должен обладать менеджер по управлению проектами для успешного выполнения своих профессиональных задач?» (в % от числа опрошенных)

Компетенция (совокупность знаний, навыков, способностей, личностных качеств, проявляемая в поведении при реализации функций)	Компетенция:		
	очень важна	важна	не важна
Компетенции по объектам, субъектам, процессам и среде проектного управления			
Управление объектами: проектами, программами, портфелями, мультипроектами	100	0	0
Управление жизненным циклом проекта (инициацией, планированием проекта и пр.)	84	16	0
Обоснование целей, стратегии, критериев успешности и пр. элементов концепции проекта	88	12	0
Работа с заинтересованными сторонами	77	19	4
Управление содержанием работ проекта	100	0	0
Управление сроками	92	8	0
Управление стоимостью	77	23	0
Управление качеством	80	16	4
Управление персоналом	73	23	4
Управление рисками	50	42	8
Управление коммуникациями	54	34	12
Управление поставками	19	31	50
Управление интеграцией проектов	42	46	12
Управление изменениями в проектах	38	31	31

Управление безопасностью в проекте	8	34	58
Правовое обеспечение проектной деятельности	12	46	42
Особенности управления проектами в отраслях (строительство, сфера услуг и т.д.)	8	69	23
Поведенческие компетенции			
Руководство и лидерство в проекте	73	23	4
Вовлеченность и мотивация	69	31	0
Работа в команде	58	42	0
Самоконтроль и самоорганизация	38	58	4
Уверенность и убедительность	26	42	12
Снятие напряженности, стрессоустойчивость	16	72	12
Творческий подход	12	69	19
Ориентированность на результат	54	46	0
Эффективность	42	58	0
Способность согласовывать интересы, вести переговоры	46	50	4
Способность управлять конфликтами и кризисами	31	46	23
Надежность	54	46	0
Понимание ценностей организации и проекта	19	54	27
Этика поведения	16	54	32
Разрешение проблем	42	50	8

Дискуссионным и неоднозначным является вопрос о том, должен ли любой менеджер проекта обладать всеми обозначенными компетенциями. Ответ на этот вопрос видится следующий. Профессиональный менеджер проектов должен обладать всеми обозначенными в национальных и международных стандартах компетенциями. Без их наличия специалист не способен продуктивно заниматься этим видом деятельности. Наличие компетенций подтверждается сертификатом и дипломом о специализированной подготовке в области управления проектами. Так, в зарубежной практике сотрудник, не обладающий сертификатом, не допускается к управлению проектами. В ходе сертификации проверяется наличие всех без исключения компетенций. Однако уровень этих компетенций может быть разным, соответственно, будет разным уровень сертификации, демонстрирующий квалификацию и компетентность как степень развитости компетенций. Этот

уровень предопределяет занятие тех или иных должностей в проектной деятельности компании - от низших, обеспечивающих сервисные функции по сопровождению проектов, до высших, связанных с руководством проектами, программами, портфелями проектов.

Библиографический список:

- 1.Бэгьюли Ф. Управление проектом. – Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2017. – 208 с.
- 2.Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: Учебное пособие; Под общ. ред. И.И. Мазура.- 5-е изд., перераб..- М.: Омега-Л, 2016.- С. 960-972.
- 3.Немчин А.М., Овчинникова Н.М., Суслов Е.Ю., Суслов Ю.Е. Функции управления проектами. Учебное пособие – СПб: СПбГИЭУ, 2017 С. 202 – 214.
- 4.Попов Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие/ Ин-т экономики и финансов "Синергия"; - М.: ИНФРА-М, 2017.- С. 208-218.
- 5.Романова М.В. Управление проектами: Учебное пособие.- М.: Форум: ИНФРА-М, 2017.- С. 256-265.